

作業動機の心理学的研究

— Herzberg 理論の検証を中心として —

坂 田 一

A psychological study of motivation to work

—Verification of Herzberg theory—

HAZIME SAKATA

職場における作業動機の問題は古くて新しい。本研究は最近しきりに取りあげられている Herzberg の 2 要因理論の検証を主なねらいとして、満足感・不満足感のカテゴリー別の整理から入ってゆき、因子についてわが国の場合にどのような妥当性をもつかについてもとりあげてみた。そして生活態度や転職経験という、この問題と密接な関連をもつ側面からうかがうとともに、話しあい活動を通じてその検討を行ない、諸種の問題があることがわかった。次にこれらの結果にたつて、動機づけ・衛生両要因とのかかわりにおいて、職務遂行のための管理体系を樹立してみたいと考え、新しい展開を試みた。

I 問 題

仕事の動機づけについての研究は、古くから幾多の研究者にとって関心のまとであったが、しかし困難な課題として現在でもその挑戦の対象であることは否めない。仕事の満足と不満足のカテゴリーはいかなる生活感情によって構成されているか、またそれは相互にいかにかかわりあっているかは、十分に規定することはむづかしい問題である。

Ohio 州 Western Reserve 大学の Frederick Herzberg 教授は、作業動機の心理学的調査研究の結果を、「動機づけ—衛生理論」という一般理論のかたちでまとめあげた。これは現下の企業経営、個人生活および社会文化にとってひとつの有力な提案として注目を集めているし、指標のような扱いさえ受けている。

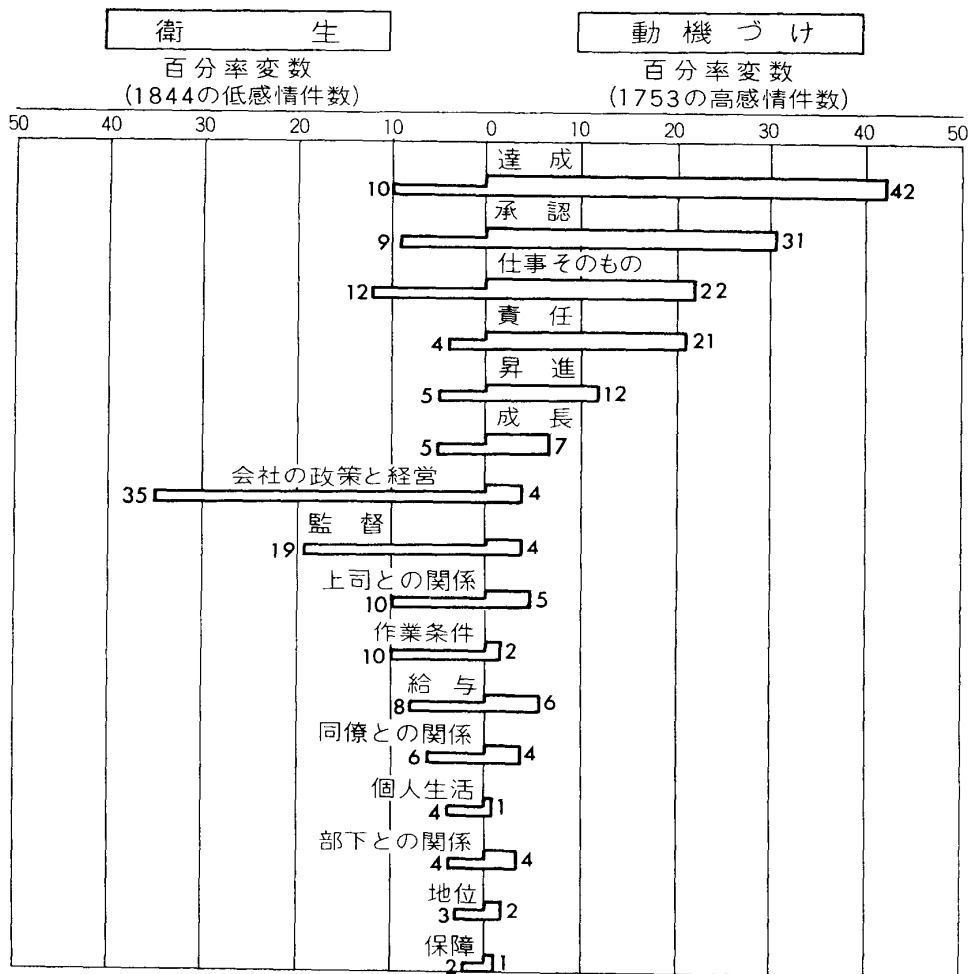
かれは12回にわたる調査において報告した、1,685名の従業員の調査標本（監督者・職業婦人・農業指導員・引退直前管理者・非技能病院夫・工場監督者・陸軍将校・フィンランド職長・家政婦・ハンガリー技師・女子組立工・看護婦・科学者・教師・技師・会計士など）によって、職務態度に影響を及ぼす要因を集大成した。

かれは達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進、成長の可能性のような内的要因を動機づけ要因（motivators）

とよび、政策と経営、監督技術、作業条件、給与、職場の人間関係、個人生活、職務保障のような外的要因を衛生要因（hygiene）とよんでいる。その実証的研究をグラフで示したのが第1図である。

かれの理論のあらましを紹介すると、ひとびとが仕事の上で満足をおぼえるとすれば、それは仕事の内容に自分を生かすことからであり、動機づけ要因が主としてはたらくからである。そして個人をよりすぐれた努力に向かわせる効果をもつのは、この要因である。これに対して、仕事の達成に直接関連をもたない仕事の環境、すなわち衛生要因は職務不満をもたらす要因としてより多くはたらき、満足に寄与することはまれであり、せいぜい職務不満を防止する役目しか果たさない要因であるとする。

動機づけと衛生の両要因はそれぞれ独立の単極性を持ち、次元を異にした別箇のものであって、ふたつの感情はたがいの表裏ではない。職務満足の反対は職務不満ではなく、むしろ没職務満足である。同様に職務不満の反対は没職務不満であって、自分の職務への満足ではない。不満要因は職務満足にほとんど貢献しないし、衛生改善の効果は短期間しかもたないものである。動機づけ要因の無視は金銭的費用を越えた事態をもたらす、創造性の削減は企業の最適化自体の利益をそこなう。個人の成長



第1図 職務態度に影響を及ぼす要因 (Herzberg)

は達成にかかっているが、動機づけ要因は達成に必要な課業の要因であるから、職務遂行の本質的な方向づけとなるといえるのである。

作業における人間性のとらまえ方について、かれのような把握はすでに McGregor, D. の「X・Y理論」にみることができる。(Herzberg 自身は McGregor とは立論の根拠がちがうといっているが。)これを動機づけ一衛生の両要因にまとめあげて、単極的なものとして体系化したことはたしかに達見といえよう。しかし理論的にこのように明確に割切ることができたとしても、実際はかれのいうように規格化され、脈絡づけられるものであろうか。例えば松井資夫⁽⁵⁾が昭和44年に銀行に勤務する役付男子職員180名、非役付職員440名について行なった調査では、職務遂行に直接関連する内的要因は、満足感の強い喚起要因であると同時に、その挫折は不満足の強い喚起要因となり、環境条件にかかわる外的要因は、満足、不満足のいずれの喚起要因としても弱いという結果を示している。

次に職務保障・人間関係について、これらがはたして衛生要因に包摂される性格のものと断定してよいかは疑わしいと思う。特に後者については個人について成長の可能性が動機づけ要因であるならば、職務保障についても感情的に同性質の誘引性をもつものであるように思う。社会保障の完備していないわが国ではとりわけその心情に及ぼす影響力は強いものではあるまいか。また西川一廉⁽⁶⁾は昭和44年に某ベアリング工場268名、フェルト工場133名について行なった調査において、動機づけ要因を見出せなかったといっている。Vroom, V.H.⁽¹⁾は種々な要因が満足、不満足の源としてあげられているのは正しいかも知れないが、かれの解釈が唯一可能なものではないと指摘し、他の諸家の批判を紹介している。

そこで本調査ではこの Herzberg の提説を検証してみたいと考えたわけである。元来この調査は京都市が勤労青少年のための施策に役だてるための調査の一環として実施したものであるが、職場意識の根幹を追究することをもねらいとして行ったものである。

Ⅱ 調 査

1 目 的

勤労青少年を対象として、職務遂行のもたらす満足感、不満足の要因を調査分析して、Herzberg, F. の動機づけ一衛生理論を検証するとともに、職場の生活態度および転職の調査結果とも照合し、あわせて話しあい活動を通じてより深い追究を試みたものである。

2 方 法

調査は主として質問紙を用いたアンケート法によって行なった。(調査票は末尾参照)

なお回答は封筒に入れさせて回収した。

3 対象と時期

調査対象は、京都市内に職場をもつ15歳から26歳未満の青少年、男子312名、女子260名、計572名である。

業種別人数は、京都の産業別従業員数の比率によって第1表のように配分した。比較的大きい企業体は直接依

第1表 業種別・規模別・男女別人数

産業・性別		規 模	総 数	大	小
総 数	計		572	198	374
	男		312	84	228
	女		260	114	146
工 業	電 気 工 業	計	137	90	47
		男	69	40	29
		女	68	50	18
	機 械 工 業	計	50	33	17
		男	40	28	12
		女	10	5	5
	西 陣	計	48		48
		男	15		15
		女	33		33
	友 禅	計	25		25
		男	20		20
		女	5		5
商 業	商 社・銀行	計	75	75	
		男	16	16	
		女	59	59	
	商 店	計	78		78
		男	33		33
		女	45		45
	サ ー ビ ス 業	計	49		49
		男	37		37
		女	12		12
青 年 の 家 (中京・西陣・南)	計		72		72
	男		52		52
	女		20		20
所 属 不 明 の も の	計		38		38
	男		30		30
	女		8		8

頼したが、小規模の事業所は商店会、協同組合、青年の家などの協力を仰いだ。

なお出身地は、次のようになっている。

京都市内291名（男子146名、女子145名）、京都府下96名（男子52名、女子44名）、滋賀県57名（男子28名、女子29名）、近畿（滋賀県を除く）22名（男子15名、女子7名）、四国21名（男子8名、女子13名）、中国19名（男子14名、女子5名）、九州18名（男子7名、女子11名）、北陸17名（男子10名、女子7名）、その他13名（男子9名、女子4名）

結局通勤可能地域が多かったわけで、下宿、住込み、寮などが多いであろうという最初の期待がはずれた。

調査は昭和44年11月19日から12月25日の間に実施した。

4 結果と考察

職場生活における満足、不満足について、(1)職場で生きがいを感じたり、強い満足感を感じた経験の有無を答えさせて、「ある」と答えたものに、また(2)職場で強く失望したり、不満をもった経験の有無を答えさせて、「ある」と答えたものに、それぞれその中でもっとも強く印象に残っている経験のいくつかを次の18項目の中から選ばせた（第2表）。なお参考までに各カテゴリーの説明を、Herzbergの説述によって要約して掲げておく。

各カテゴリーの説明

- 1 達成——職務上の競争における成功、問題の解決、雪辱、および自分の仕事の成果の目撃などであり、またその反対の失敗、達成の欠如も含まれる。
- 2 承認——直接上司、管理職にあるだれかほかの個人、非人格的集合体としての管理者、顧客、同僚、専門職業的同僚、ないしは一般公衆などによる承認行為。（認知、賞讃、非難など）
- 3 仕事そのもの——職務ないしは職務に含まれる諸課業の実行が、その職務についての好悪感情の源泉となっている場合。（職務が常軌的か変化的か、創造的か無意味的か、容易すぎるかむずかしすぎるかなど）
- 4 責任——責任と権限に関係した要因。（自分の仕事や他人のための仕事について責任を与えられていることから、あるいは新しい責任を与えられることからくる満足、逆に責任の欠乏から派生する満足喪失や消極的職務態度）
- 5 成長の可能性——成長の可能性ないしはその逆を含

第2表 満足感と不満足感のカテゴリー別質問項目

カテゴリー	満 足 感	不 満 足 感
達成	1 困難な仕事をなしとげたり、すぐれた成績をあげることができた満足感	1 仕事とうまく運ばなかったり、思うように成績があがらなかった不満足感
昇進	2 身分や地位があがった満足感	2 身分や地位があがらなかった不満足感
上司との関係	3 上役とうまくいっている満足感	3 上役とうまくいかなかった不満足感
給与	4 給与やボーナスなど収入がふえたことによる経済的な満足感	4 給与やボーナスなどの収入が期待通りに増加しなかったことによる経済的な不満足感
責任	5 重要な仕事をまかされたり、新しい仕事、責任ある仕事を与えられた満足感	5 つまらぬ仕事をさせられたり、新しい仕事、責任ある仕事をさせてもらえない不満足感
承認	6 自分の能力・成績・努力や処置が勤め先や上役・同僚・お客などに認められた満足感	6 自分の能力・成績・努力や処置が、勤め先や上役・同僚・お客などに正当にみとめられなかった不満足感
同僚との関係	7 いっしょに働いている仲間とうまくいっている満足感	7 いっしょに働いている同僚とうまくいかなかった不満足感
成長の可能性	8 いまの仕事をやっていて、それが将来伸びてゆくのに、ためになると思う満足感	8 いまの仕事をやっていて、それが将来のびてゆくのに役に立たないという不満足感
監督技術	9 上役が仕事をうまく運べるように監督指導してくれたり、能力向上のためにめんどろをみてる満足感	9 上役が仕事をうまく運べるように監督指導してくれなかったり、能力向上のために気をつかってくれない不満足感
政策と経営	10 勤め先の仕事のわりふりや命令系統、経営のやり方がうまく行なわれていることによる満足感	10 勤め先の仕事のわりふりや命令系統、経営のやり方がまずいための不満足感
部下との関係	11 自分の部下とうまくいっている満足感	11 自分の部下とうまくいかなかった不満足感
作業条件	12 職場設備がよいので、仕事が十分にできる満足感	12 職場設備が悪くて、仕事が思うようにできない不満足感
仕事そのもの	13 仕事の量や内容が適度であったり、仕事に変化があったりする満足感	13 仕事の量や内容があまりにも不適當であったり、仕事がつまらなかったり、退くつであったりする不満足感
職務保障	14 勤め先が安定している満足感	14 勤め先の将来について見通しが暗い不満足感
個人生活	15 仕事が個人生活(家庭での生活を含めて)を満たしてくれる満足感	15 仕事が個人生活(家庭での生活を含めて)を不幸にする不満足感
勤務時間	16 休暇や勤務時間が思うようになる満足感	16 希望した日に休暇がとれなかったりする不満足感
適性	17 仕事が自分の能力や適性にあっている満足感	17 仕事が自分の能力や適性にあっていない不満足感
福利厚生	18 ゆきとどいた福利厚生施設に対する満足感	18 貧弱な福利厚生施設による不満足感

んだ公式の身分的变化。また個人が組織内で前進、昇進できる可能性ばかりでなく、かれが自らの技能や職業内部において前進できるような状況を含む。

6 昇進——会社内における身分や地位における実際的な変化。

7 政策と経営——会社や職場の組織と管理の適、不適に関するものと、政策のもつ効果が有害か有益かに関するものを含む。

8 監督技術——上役の能力、無能力、あるいは公正、不公正を決定的特徴とする監督技術に関するもの。

9 対人関係——他の個人との間の相互作用に関するもの。上役・同僚・部下との関係に分類する。

10 作業条件——仕事の物理的条件、仕事の量、ないしは仕事の実行にあたって利用できる設備などの適、不適。

11 給与——報酬に関連したすべての事象。

12 個人生活——職務のある側面が、個人の生活に影響して、その効果が応答者の対職務感情の一要因となっているような事象。(移動による家族の不幸など)

13 職務保障——職務保障の有無に関する客観的標識が対職務感情の一要因となっている事象。(年功、会社の安定・不安定など)

以上の Herzberg のカテゴリーのほか、本調査では適性、勤務時間、福利厚生 の 3 つのカテゴリーを加えた。

(1) 満足・不満足と生活態度

A. 満足と不満足について

a. 満足と不満足の有無

まず総括的に満足感と不満足感の有無について男女別に示したのが第3表である。これによると満足感があるとしたものが、ないとしたものよりかなり上廻っている(57.6%と42.4%)。しかし不満足感があるとしたものはないとしたものよりも圧倒的に多数である(80.9%と19.1%)。すなわち不満足感の方がかなり強く表明されていることになる。また男女を比較すると、満足感・不満足感ともに男子の方が女子にくらべて多い傾向がある。(ただし満足の有無については $X^2=1.93(P<.20)$, 不満足の有無については $X^2=3.20(P<.10)$ である。)

第3表 満足と不満足の有無

		満 足 感						総 計	
		あ	り	な	し	計			
		男	女	男	女	男	女	男	女
不満足感	あり	148	113	60.9	54.6	39.1	45.4	243	207
				84.6	77.9	82.6	77.7	100.0	100.0
	なし	27	32	57.4	54.2	42.6	45.8	47	59
				15.4	22.1	17.4	22.3	44.3	55.7
満足感	計	175	145	60.3	54.5	39.7	45.5	290	266
				54.7	45.3	48.7	51.3	52.2	47.8
総 計		320	236	57.6	42.4	100.0	100.0	556	100.0

(注) %の上段は満足感の有無, 下段は不満足感の有無を示す。例えば男の満足感のあるものは60.9%, ないものは39.1%で計100%, 不満足感のあるものは84.6%, ないものは15.4%で計100%となる。

また満足感の有無と不満足感の有無の関係を調べてみると、満足感をもちながら同時に不満足感をもっているものが多く、特にその傾向が男子において顕著であることが注目される。一般に満足感も不満足感も男子が女子にくらべて多いことを示している。

b. 満足と不満足のカテゴリー別の整理

満足感と不満足感について、前に掲げたそれぞれの調査項目のいくつかをチェックさせたのであるが、各要因が満足体験と不満足体験のどちらにより多くはたらくかをみるために、満足体験のあるもののグループと不満足体験のあるもののグループを、それぞれ独立し、相異なった母集団をもつと考えて、それぞれ「あり」と答えた実数で、チェックした実数を除した%の差を有意差検定(X^2 検定)を行なって比較してみたわけである。(第4表)

第4表 満足感と不満足感のカテゴリー別整理(全体)

項 目	満 足 感		不満足感		X^2 検定
	実 数	%	実 数	%	
1 達 成	138	46.9	211	49.1	
2 昇 進	6	2.0	16	3.7	
3 上 司 と の 関 係	40	13.6	103	24.0	※※
4 給 与	76	25.9	134	31.2	
5 責 任	166	56.5	116	27.6	※※
6 承 認	84	28.6	79	18.4	※※
7 同 僚 と の 関 係	104	35.4	141	32.8	
8 成 長 の 可 能 性	82	27.9	101	23.5	
9 監 督 技 術	52	17.7	100	23.3	
10 会 社 の 政 策 経 営	6	2.0	120	27.9	※※
11 部 下 と の 関 係	12	4.1	18	4.2	
12 作 業 条 件	13	4.4	110	25.6	※※
13 仕 事 そ の も の	81	27.6	131	30.5	
14 職 務 保 障	71	24.1	45	10.5	※※
15 個 人 生 活	33	11.2	21	4.9	
16 勤 務 時 間	30	10.2	82	19.1	※※
17 適 性	92	31.3	72	16.7	※※
18 福 利 厚 生	12	4.1	88	20.5	※※

(注) (1) %は満足感, 不満足感が「あり」と答えたそれぞれの実数で除したものである。

(2) ※——5%水準の有意差, ※※——1%水準の有意差。

まず満足感でみると、達成、承認、仕事そのもの、責任、成長の可能性、適性などの職務を遂行するのに直接関係のある要因が、政策と経営、監督技術、上司との関係、作業条件、個人生活、部下との関係、勤務時間、福利厚生などの要因にくらべて、満足感を喚起する力がより強いことを示している。とりわけ承認、責任、適性の3要因は満足感の要因として、より多くあらわれているのである(1%レベルで有意)。しかしまたこれらの要因は同時に不満足感の原因ともなつて強く現われていることは注目しなければならないと思う。

次に不満足感についてであるが、政策と経営、監督技術、上司との関係、作業条件、勤務時間、福利厚生などの要因が高い頻度で不満足感を喚起する原因となっていて、監督技術を除くほかは全部が1%レベルの有意差を

もって不満足感の原因となる頻度の高いことを示している。また給与は不満足感が多いが、また満足感の頻度も高い。(しかし有意差はみられなかった。)第4表をカテゴリーを共通にする特徴で整理してグラフで示したのが第2図である。

以上のことから、勤労青少年においては、達成、承認、仕事そのもの、責任、成長の可能性、適性などの職務遂行と直接関係のある内的要因が強い満足感や生きがいを感じさせる原因であること、しかも逆にその挫折が絶望や不満足感として強い影響力をもつものといえる。一方給与、勤務時間、福利厚生などの外的要因は強い不満足感や失望を感じさせる原因であるとともに、給与、同僚との関係、職務保障のようなカテゴリーは満足要因の原因ともなって働らいていることを調査の結果は示している。

B. 職場の生活態度について

職場の生活態度について、従来実施してきた調査の結果に基づいて選択肢を12項目選び、それについて賛成、不賛成、どちらともいえないを5段階品等せしめた。そ

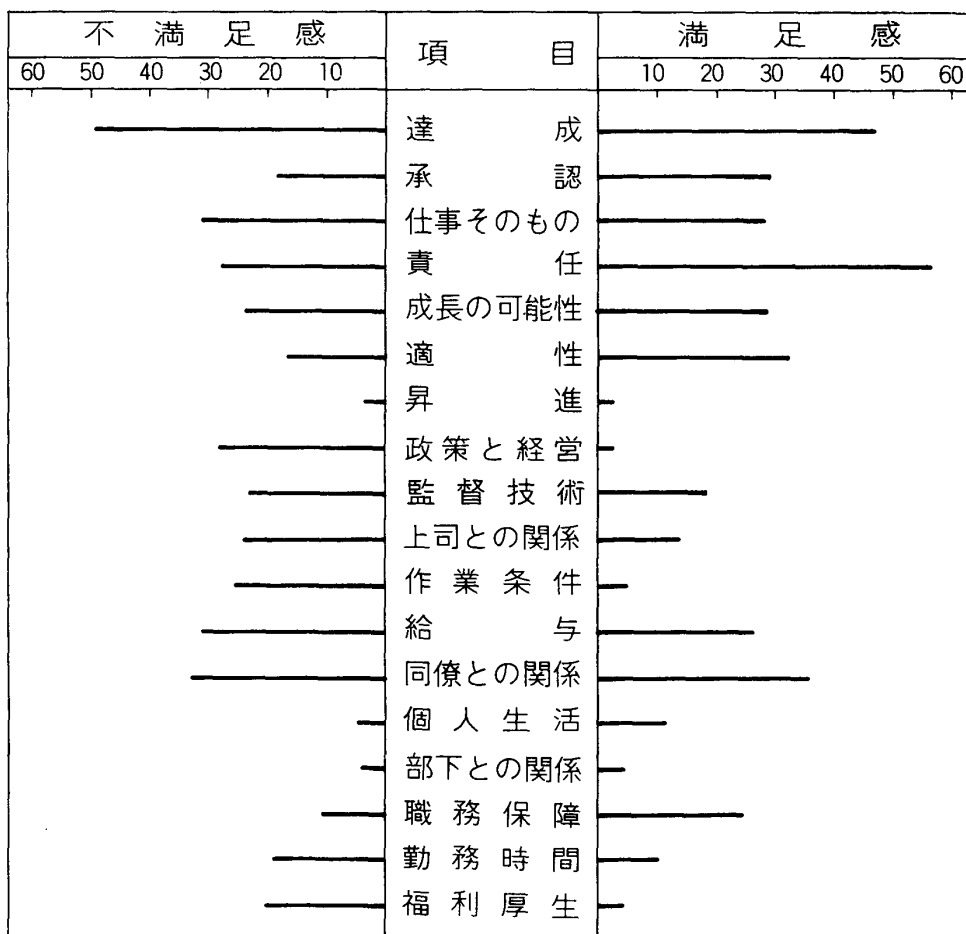
の結果は第5表に示すとおりである。

頻度の高いものからの順序で追ってみると、全青年では、「仕事にせいを出すのは人間として当たりまえのことである」、「仕事に上達して、自分の実力を発揮する」がともに最高で並んでいて、次いで「仕事に関係なくとも、一般的な知識や教養を身につけ、人格をみがく」、「仕事を通じて、自分の人間性をみがき、向上をはかる」の順となっていて、少し下って「独立をめざして仕事にはげむ」、「結婚してよい家庭をつくるように家庭本位で仕事をする」、「労働者としての自覚をもって、勤労階級のためにつくす」の順となっている。「職場で上の地位につくように仕事にはげむ」は肯定と否定が両立しているが、「仕事よりも自分の趣味や娯楽を楽しむ」、「人なみの生活ができればよいので、のんきにくらす」は逆に否定の評点が上廻っていて、特に「自分のことを考えずに、仕事を通じて社会のためにつくす」考えに対してはひどく否定的である。

一般にこの種の調査では、勤労青年たちは生活享受的な趣味娯楽型が、また中高年層では小市民的な家庭中心

型が多いのであるが、この調査では共にその傾向が強く現われていないのは、小規模な企業に働くものが多いか、一般に大企業の従業員の場合、勤め先に対する帰属心がかかなりうすくなっているのにくらべて、一運託生的な、ひたむきな気持をもっていることを示しているように思う。しかし一方では、「自分のことを考えずに、仕事を通じて社会のためにつくす」ことを美德とした滅私奉公的な往時の倫理感にひどく反発的であるのは、現代人の社会的価値観を端的に示しているものといえよう。

要するにこの調査が示すところでは、青年の職場の生活態度は、一般に考えられているほど、利他的・頹廢的なものではなく、しっかりした倫理感をもってい



第2図 満足感と不満足感のカテゴリー別整理図(全体)

第5表 職場の生活態度

項 目	総 合 平 均 点		
	男	女	全 体
1 勤め先がよくなるように仕事にはげむ	+0.73	+0.80	+0.76
2 仕事に上達して自分の実力を発揮する	+1.24	+1.11	+1.18
3 仕事よりも自分の趣味や娯楽を楽しむ	-0.20	-0.30	-0.23
結婚してよい家庭をつくるように家庭本位で仕事する	+0.29	+0.09	+0.19
仕事に関係なくても、一般的な知識や教養を身につけ、人格をみがく	+1.07	+1.22	+1.14
6 職場で上の地位につくように仕事にはげむ	+0.17	-0.28	-0.05
7 人なみの生活ができればよいので、のんきに過ごす	-0.38	-0.25	-0.32
8 自分のことを考えずに、仕事を通じて社会のためにつくす	-0.41	-0.41	-0.41
9 労働者としての自覚をもつて、勤労階級のためにつくす	+0.07	+0.20	+0.13
10 仕事を通じて、自分の人間性をみがき、向上をはかる	+1.03	+1.18	+1.11
11 独立をめざして、仕事にはげむ	+0.64	-0.08	+0.29
12 仕事にせいを出すのは、人間として当たりまえのことである	+1.09	+1.28	+1.18

るもの、前向きで堅実な人生観をもっているものが多いのである。そして仕事を通じると否とを問わず、知識、教養、技術を身につけたいと、内的充実とあわせて、技能の修得を強く希求している。

青年たちに対する批判は多い。しかし青年たちと限ったことではないが、とりわけかれらの意識には明暗の両面が同時に存在しているので、弱さを理解してその適応をはかる一方、明をとらえて伸ばしてやれば、これまた無限の可能性をもっていることを確信し、かれらが堅実に生きるにふさわしい環境づくりにつとめ、心の支えとなってやるようにつとめるべきであろう。

次に男女の比較では、ひどく差のあるのは「独立をめざして、仕事にはげむ」と「職場で上の地位につくように仕事にはげむ」は男子は肯定的で、女子は否定的で、「仕事に上達して、自分の実力を発揮する」では男子は断然最高位を占めているのに、女子は4位である。これは男子の職業意識が高いこと、職場の女性に対する低い

位置づけの反映といえよう。また男子の独立希望が比較的多いのは、この調査が小企業の従業員を対象のかかなりの部分としているためであろう。

C. 満足・不満足と生活態度との関係

満足感・不満足感と職場の生活態度との関係をみるためにとった整理の方法をまず説明しておこう。

満足感と不満足感の18項目については、A、動機づけ要因（①達成、②昇進、⑤責任、⑥承認、⑧成長の可能性、⑩仕事そのもの、⑪適性）、B、衛生要因（⑨監督技術、⑫会社の政策と経営、⑬作業条件、⑮個人生活、⑯勤務時間、⑰福利厚生）、C、対人関係（④上司との関係、⑦同僚との関係、⑩部下との関係）、D、職務保障（⑭）、E、給与（③）の5つに分けて整理した。A、動機づけ要因とB、衛生要因の関係をみることを主な目標としたのであるが、対人関係ではA B両要因との関係をみなかったのと、給与と職務保障がわが国の場合にはどのような様相を示すかを特にとりだして解明してみたいと思ったからである。

職場の生活態度については、12項目のそれぞれを5段階品等せしめたのであるが、整理の便宜上、Ⅰ賛成（1, 2）、Ⅱどちらともいえない（3）、Ⅲ不賛成（4, 5）の3つに括ってまとめることとした。

a. 生活態度と満足・不満足

職場の生活態度の12項目のそれぞれについて、賛成、どちらともいえない、不賛成に3区分し、さらにそれを満足・不満足についてその中を(1)満足感だけ、(2)不満足感だけ、(3)満足感、不満足感、(4)いずれもなしの4通りでまとめたのが第6表である。それによると満足感が高いカテゴリーのものは不満足感も高く、同一の傾向をとっている。このことは全般的な傾向としては、「A. a. 満足と不満足の有無」で記したとおりである。

b. 要因別の整理

動機づけ、衛生、対人関係、職務保障、給与の各要因が、それぞれどのような特徴を示し、どのような関係をもっているかをうかがってみよう。

満足感と不満足感について各人の要因の数を、職場の生活態度の3区分によって分類したのが第7表および第8表である。

(注) (1) % は生活態度の12項目それぞれの要因の総数（各項目の計）で除したものである。

(2) A. 動機づけ要因とB. 衛生要因は、それぞれのいずれかが4個と1個の場合は1個を、5個・6個・7個と2個の場合は2個を、8個と3個の場合は3個を抹消した。

全般的にみて、満足感では動機づけ要因の頻数が多く

第6表 生活態度と満足・不満足

	満 足 ・ 不 満 足	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ⅰ 賛 成	満 足 感 だ け %	44 11.9	49 11.0	7 6.4	21 10.6	43 9.6	15 9.1	15 11.5	10 15.6	19 11.9	48 10.8	20 9.3	45 10.4
	不 満 足 感 だ け %	109 29.5	135 30.2	47 42.7	66 33.2	153 34.3	47 28.7	52 40.0	17 26.5	39 24.4	149 33.4	68 31.6	134 31.0
	満 足 感 ・ 不 満 足 感 %	186 50.3	231 51.7	48 43.6	91 45.7	221 49.5	90 54.9	48 36.9	34 53.1	89 55.6	223 50.0	107 49.8	222 51.4
	い ず れ も な し %	31 8.4	32 7.2	8 7.3	21 10.6	29 6.5	12 7.3	15 11.5	3 4.7	13 8.1	26 5.8	20 9.3	31 7.2
Ⅱ ど ち ら と も い え な い	満 足 感 だ け %	9 6.4	4 5.2	20 9.8	17 8.6	8 10.8	23 10.3	22 14.8	26 10.6	30 10.8	6 7.3	26 11.6	10 11.1
	不 満 足 感 だ け %	62 44.3	39 50.7	72 35.3	78 39.4	29 39.2	75 33.6	59 39.6	78 31.8	100 36.0	37 45.1	71 31.6	39 43.3
	満 足 感 ・ 不 満 足 感 %	57 40.7	24 31.2	89 43.6	89 45.0	26 35.1	104 46.6	58 38.9	115 46.9	127 45.7	26 31.7	111 49.3	29 32.2
	い ず れ も な し %	12 8.6	10 13.0	23 11.3	14 7.1	11 14.8	21 9.4	10 6.7	26 10.6	21 7.6	13 15.9	17 7.6	12 13.3
Ⅲ 不 賛 成	満 足 感 だ け %	4 11.1	1 4.8	27 12.1	16 11.2	3 14.3	16 10.3	18 6.8	20 8.6	5 5.1	1 5.6	11 11.7	1 5.0
	不 満 足 感 だ け %	19 52.8	15 71.4	66 29.6	44 30.8	6 28.6	63 40.7	79 29.9	93 40.1	45 45.9	9 50.0	44 46.8	14 70.0
	満 足 感 ・ 不 満 足 感 %	11 30.6	4 19.0	118 52.9	74 51.7	8 38.1	65 42.0	149 56.4	104 44.8	40 40.8	3 16.7	33 35.1	4 20.0
	い ず れ も な し %	2 5.6	1 4.8	12 5.4	9 6.3	4 19.0	11 7.1	18 6.8	15 6.5	8 8.2	5 27.8	6 6.4	1 5.0

なっているし、不満足感では動機づけ要因も衛生要因も共に多い傾向がある。

まず満足感についてみると、仕事に積極的なもの(1・2・12)は動機づけ要因の満足度が高く、逆に仕事に消極的なもの(3・7)は低い。人格向上志向のもの(5・10)は、動機づけ要因の満足度が高くなっているし、社会奉仕志向のもの(8)は、衛生要因の満足度は低い。また仕事に積極的なもの(1・2・12)と人格向上志向のもの(5・10)は共に対人関係の満足度が高い。以上はおおよそわれわれの推定しているところと一致した結果である。

次に不満足感についてみると、仕事に積極的なもの(1・2・12)は、動機づけ要因の不満足度が高く、一方衛生要因の不満足度も高くなっている。仕事に積極的であれば、環境条件や物質的なことにはあまり関心はないであろうと推察するのであるが、そうではなくて、衛生要因に対しての不満感強いことを示している。仕事に消極的なもの(3・7)は、動機づけ要因は低く、これは予想どおりであるが、衛生要因の不満足度も低くなって

いて、ちょっとふしぎともいえるが、全般に仕事にはりを持っていない状態と考えればそのようなこともありうるような気もする。同様なことで、仕事に積極的なもの(1・2・12)は給与の不満足度は低いであろうと思うのであるが、これが高くなっていて、上の逆を考えれば、なるほどと思えば思えないことではない。仕事に積極的なものは対人関係の不満足度が高いが、これまたわからないことでもない。また仕事に消極的なもの(3・7)は、職務保障の不満足度が低い、これまた肯けないことではない。

人格向上志向のもの(5・10)は、動機づけ要因も衛生要因も共に不満足度が高いが、仕事に積極的なものの場合と同じことがあてはまるであろう。対人関係の不満足度が高いのは、人格適応という点から考えるとふしぎでもあるし、給与がこれまた不満足度が高いというにいたっては首をひねらざるを得ない。働くことは働くから、もらうものは正當にもらいたいという現代気質の現われでもあろうか。趣味娯楽志向のもの(3)が給与の不満足度が低いのも合点がゆかないが、仕事本位のもの

第7表 職場の生活態度と満足感の要因との関係

	要 因	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ⅰ 賛 成	動 機 づ け %	220 35.4	265 42.7	44 7.3	97 15.8	238 39.0	95 15.4	56 9.1	40 6.6	98 16.0	253 41.0	118 19.1	244 39.2
	衛 生 %	40 6.4	48 7.7	12 2.0	22 3.6	45 7.4	19 3.1	14 2.3	9 1.5	26 4.3	45 7.3	21 3.4	48 7.7
	対 人 関 係 %	91 14.7	108 17.4	24 4.0	50 8.2	101 16.5	45 7.3	26 4.2	17 2.8	50 8.2	106 17.2	49 7.9	108 17.3
	職 務 保 障 %	60 9.7	70 11.3	10 1.7	30 4.9	56 9.2	30 4.9	12 2.0	18 3.0	34 5.6	64 10.4	31 5.0	69 11.1
	給 与 %	63 10.1	71 11.4	11 1.8	37 6.0	62 10.1	30 4.9	18 2.9	10 1.6	29 4.7	66 10.7	31 5.0	72 11.6
Ⅱ ど ち ら と も い え な い	動 機 づ け %	60 9.7	17 2.7	95 15.6	95 15.5	32 5.2	115 18.7	69 11.2	132 21.7	140 22.9	31 5.0	121 19.6	34 5.5
	衛 生 %	13 2.1	6 1.0	19 3.1	23 3.8	12 2.0	20 3.2	14 2.3	21 3.5	22 3.6	11 1.8	23 3.7	8 1.3
	対 人 関 係 %	25 4.0	12 1.9	45 7.4	43 7.0	15 2.5	51 8.3	32 5.2	60 10.0	63 10.3	14 2.3	51 8.3	12 1.9
	職 務 保 障 %	12 1.9	3 0.5	25 4.1	25 4.1	12 2.0	32 5.2	28 4.6	35 5.8	36 5.9	8 1.3	29 4.7	4 0.6
	給 与 %	9 1.4	8 1.3	31 5.1	21 3.4	11 1.8	30 4.9	24 3.9	37 6.1	39 6.4	8 1.3	33 5.3	5 0.8
Ⅲ 不 賛 成	動 機 づ け %	10 1.6	4 0.6	141 23.3	89 14.5	11 1.8	72 11.7	159 25.9	109 16.3	42 6.9	3 0.5	59 9.5	11 1.8
	衛 生 %	4 0.6	3 0.5	25 4.1	12 2.0	3 0.3	19 3.1	29 4.7	27 4.4	9 1.5	2 0.3	11 1.8	2 0.3
	対 人 関 係 %	7 1.1	3 0.5	53 8.7	29 4.7	6 1.0	28 4.5	65 10.6	44 7.2	10 1.6	2 0.3	19 3.1	3 0.5
	職 務 保 障 %	2 0.3	1 0.2	40 6.6	18 2.9	4 0.7	13 2.1	33 5.4	18 3.0	2 0.3	2 0.3	12 1.9	0 0
	給 与 %	5 0.8	2 0.3	31 5.1	21 3.4	3 0.5	17 2.8	35 5.7	30 4.9	11 1.8	2 0.3	10 1.6	3 0.5
計		621	621	606	612	611	616	614	607	611	617	618	623

が高いことを考えると、逆にこれも首肯できないことでもない。社会奉仕志向のもの（8）は衛生要因の不満足度が低いのは推定通りである。将来の独立を志向するもの（11）、よい家庭をつくることをねがっている家庭本位のもの（4）、上の地位につくようにはげむ昇進志向のもの（6）は、共に動機づけ、衛生の両要因とも、不満足度がぴったり一致するほど同じ程度にやや高い位置になっている。

以上満足感、不満足感のいずれによって、その生活態度との関連を分析してみても、職場の生活態度そのものが、満足・不満足感の動機づけ・衛生の両要因、および対人関係、職務保障、給与の要因と関連があるものと推

定できるのではないかと思う。

しかしここで付言しておかねばならないことは、「B. 職場の生活態度について」のところでも触れたように、本調査は他の調査にくらべて趣味娯楽、家庭本位志向がさくばる少ないことからして、仕事本位、人格向上志向が多くなっているもので、いきおい各要因への集中の比率も必然的にその傾向をとって高くなっていることである。そこで生活態度が満足感・不満足感の動機づけ、衛生の両要因を規定するであろうという仮説を、この調査の結果からして普遍的に断定することは問題があるようにも思うので、今後の検討にまきたいと思う。

(1) 転職経験について

第8表 職場の生活態度と不満足感の要因との関係

	要 因	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I 賛 成	動 機 づ け %	203 20.4	244 23.8	80 8.1	106 10.8	262 26.6	90 9.1	79 8.0	38 3.9	84 8.6	255 25.8	122 12.6	245 24.9
	衛 生 %	178 17.9	258 25.2	58 5.9	94 9.6	237 24.0	91 9.2	61 6.2	34 3.5	82 8.4	233 23.5	112 11.5	222 22.5
	対 人 関 係 %	133 13.4	167 16.3	56 5.7	75 7.6	168 17.0	62 6.3	51 5.2	26 2.7	57 5.8	175 17.7	76 7.8	168 17.1
	職 務 保 障 %	21 2.1	34 3.3	15 1.5	21 2.1	39 4.0	17 1.7	7 0.7	8 0.8	13 1.3	36 3.6	24 2.5	34 3.5
	給 与 %	87 8.8	121 11.8	32 3.2	60 6.1	124 12.6	55 5.5	26 2.6	19 1.9	50 5.1	123 12.4	67 6.9	118 12.0
II ど ち ら と も い え な い	動 機 づ け %	90 9.1	53 5.2	108 10.9	123 12.5	42 4.3	131 13.2	87 8.8	128 13.0	163 16.7	47 4.7	127 13.1	49 5.0
	衛 生 %	78 7.8	39 3.8	102 10.3	105 10.7	32 3.2	113 11.4	76 7.7	118 12.0	135 13.8	42 4.2	115 11.8	42 4.3
	対 人 関 係 %	61 6.1	27 2.6	67 6.8	73 7.4	31 3.1	84 8.5	58 5.9	88 9.0	106 10.8	23 2.3	85 8.8	27 2.7
	職 務 保 障 %	16 1.6	6 0.6	12 1.2	11 1.1	4 0.4	12 1.2	14 1.4	15 1.5	19 1.9	8 0.8	16 1.6	6 0.6
	給 与 %	47 4.7	22 2.1	55 5.6	51 5.2	20 2.0	56 5.6	50 5.1	65 6.6	66 6.8	19 1.9	57 5.9	22 2.2
III 不 賛 成	動 機 づ け %	21 2.1	16 1.6	124 12.5	82 8.4	7 0.7	91 9.2	144 14.6	141 14.4	63 6.4	10 1.0	53 5.5	16 1.6
	衛 生 %	24 2.4	13 1.3	119 12.0	76 7.7	9 0.9	75 7.6	140 14.2	126 12.8	58 5.9	4 0.4	47 4.8	14 1.4
	対 人 関 係 %	10 1.0	11 1.1	82 8.3	55 5.6	5 0.5	58 5.8	96 9.7	88 9.0	39 4.0	7 0.7	41 4.2	9 0.9
	職 務 保 障 %	9 0.9	5 0.5	20 2.0	13 1.3	2 0.2	19 1.9	26 2.6	23 2.3	13 1.3	3 0.3	6 0.6	5 0.5
	給 与 %	16 1.6	8 0.8	60 6.1	36 3.7	4 0.4	38 3.8	73 7.4	64 6.5	29 3.0	5 0.5	23 2.4	8 0.8
計		994	1,024	990	981	986	992	988	981	977	990	971	985

転職経験の有無を調べたところ、被調査者の3分の1にあたるものが転職の経験者であった。これは驚異的な数字ともいえるが、この種の他の調査からしてもそんなにかけはなれた数字でもないし、とりわけこの調査の対象からして肯けないことではない。

次に転職経験者に転職の理由を問うたのが第9表である。これによると20項目全体にわたっているが、頻度の高いものから順序を追うと、勤務時間にしまりが無いというのが最高で、とりわけ女子の場合は他の項目とはとびはなれて高い。次に自分の将来のびていくのに役立たないということと能力や適性にあっていなかったということであり、共に男子が女子よりもはるかに高くなって

いる。従って両者ともに男子では最高位に位置しているわけである。給料やボーナスについては女子の方が要求度が高い。入るとき条件と約束が、履行されていないという不満は男女ともに強い。また勤め先の組織・経営のまずさの指摘も多く、男子の方が特に強い。福利厚生施設が貧弱であったことを挙げているものが多いのは現代青年の生活態度の一端を示しているものといえよう。仕事のつまらなさや責任をもたされなかったことに対する不満は、男子が女子より断然高く、男子の方が職業意識が高いことを示している。その他職場や仕事のほこり、主人や上役との対人関係、職場設備などとなっている。

第9表 転職の理由

項 目	男		女		計	
	実 数	%	実 数	%	実 数	%
1 仕事がうまくはこばなかったり、思うように成績があがらなかったから。	7	7.1	6	6.5	13	6.8
2 勤務時間にしまりがなかったから。	21	21.4	28	30.1	49	25.7
3 なかなか上にのぼれなかったから。	2	2.0	0	0	2	1.0
4 主人や上役とうまういかなかったから。	15	15.3	9	9.7	24	12.5
5 給料やボーナスなどが期待通りにでなかったから。	18	18.4	22	23.7	40	21.0
6 つまらない仕事をさせられたり、仕事に責任をもたされなかったから。	20	20.4	11	11.8	31	15.9
7 福利厚生施設が貧弱であったから。	18	18.4	13	14.0	31	16.2
8 自分の能力、成績、努力が会社や上役に正当にみとめられなかったから。	11	11.2	8	8.6	19	10.0
9 職場の仲間とうまういかなかったから。	9	9.2	10	10.8	19	10.0
10 希望した日に休みがとれなかったから。	6	6.1	14	15.1	20	10.6
11 仕事が自分の将来のびていくのに役に立たなかったから。	25	25.5	20	21.5	45	23.5
12 職場設備がわるくて、仕事が思うようにできなかったから。	12	12.2	8	8.6	20	10.4
13 勤め先の将来について、見通しが暗かったから。	20	20.4	16	17.2	36	18.8
14 勤め先の仕事のわりふりや命令系統、経営のやり方がまずかったから。	21	21.4	13	14.0	34	17.7
15 仕事が個人生活（家庭での生活をふくめて）を不幸にしたから。	4	4.1	6	6.5	10	5.3
16 仕事が自分の能力や適性にあっていなかったから。	25	25.5	20	21.5	45	23.5
17 仕事が危険であったから。	6	6.1	3	3.2	9	4.6
18 職場や仕事にほこりがもてなかったから。	14	14.3	15	16.1	29	15.2
19 入るときの条件と約束がちがったから。	20	20.4	17	18.3	37	19.3
20 勤め先がつぶれたから。	6	6.1	5	5.4	11	5.7
計	280	285.5	244	251.8	524	273.6

(注) %は転職経験者を母数とした。

以上のように転職時の転職理由を回顧させてみると、勤務時間、給料・ボーナス、福利厚生、勤め先の政策や経営のような衛生要因も転職の大きな理由となっているが、これにもまして能力や適性、成長の可能性、仕事そのもの、責任のような動機づけ要因に対する不満が転職の有力な原因となっていることをこの調査の結果は明確に示している。

(3) 話しあい活動

1 グループ5～12名の討議集団をつくり、原則として1週間に1回、1時間の話しあい活動を3回ないし4回実施した。

テーマは最初に職場の不満足を取りあげ、次の会合に

満足、そして作業動機の要因に入ってゆき、生きがい、職業観、人生観などを話しあって、これらが終わったら職場や市行政当局に対する要望などを聞いた。司会は筆者がこれに当たったが、全員ができるだけ一様に発言できるようにつとめ、またトピックの調整をするだけにとどめて、筆者個人の意見を表明することはさしひかえるようにした。

話しあいはおおむね頗る活発であったし、毎回の会合の後で行なった感想調査(6項目)では話しあいに対して極めて積極的、好意的であった。

①態度変容について

話しあいによる態度の変化をみるために、社会的成熟

度（6項目）、人生観（9項目）、職場での生き方（12項目）、職業選択の条件（16項目）、職場の満足・不満足の上記調査（各18項目）のアンケートを第1回の話しあいの前と、最終回の話しあいの後に実施して、態度の変容、話しあいの効果などを検討するとともに、発言数や発言内容についても立ちいった分析を試みた。

変化の検定については、少数のものを除いて、大部分のものが有意な差を見出すことができなかった。しかし職業選択の条件では、話しあいの中心となつたトピックがこのテーマに集中していたためであろうか、有意な差があるもの、あるいはその傾向が認められるものが多数あった。

発言数のちがいによる変化量の比較では、この実験内容があまりに条件を複雑にしているため、態度の変化量において大して特徴を見出すことができなかった。また、集団への好意度による変化、集団の結論とメンバーの意見のくいちがいの大小による差など、諸側面からの追求を試みたが、明確な体系的立論をうちたてることができなかった。

以上のように、態度変容についてははっきりした理論づけをするまでの結果を得ることができなかったことの反省として、まず第1に指摘したいのは、話しあいが集団討議、そして集団決定のかたちをとるまでに展開もし、推進されもする状態に立ちいたらなかったところに根本的な原因がある。この話しあいが Herzberg 理論の検証とか、青年たちの要求を聴取するとか、あまりに多目的であったため、これは最初からある程度覚悟はしてのことであったが、あらかじめ警戒すべきであった。

次に態度変容に及ぼす話しあいの効果測定というような試みでは、その用具についてよほどの研究が進められなければならないと思う。例えば社会成熟度などのように、長い期間をかけて形成されたものは、この種の試みと測定ではその変化をみいだすことは不可能に近いことを痛感した。

筆者が昭和32年から数年かけて、伏見高等学校で実施した研究でも、集団決定方式によるアクションの効果測定のため、学年の始めと終りにモラル・サーベイを行なって、その変化を比較してみたことがある。ところが測定の数字に現われたところでは、モラルが下っていてふしぎでしようがなかった。全学あげてのずいぶん積極的な話しあい活動によって、1年間に顕著な教育効果がみられたので、測定の結果もかなりの上昇をみせるであろうと期待していただけにがっかりしたことがある。おそらく生徒たちのアスピレーション・レベルが上ることが大きな原因であろう。

昭和28年にこれと同じ種類の話しあいによる共通目標の探求というテーマで行なった研究のときには、後の設問を最初に行なった設問とは別のかたちで実施した。このように設問の角度を変えてみるのもひとつの方法であろうが、この種の態度変容の研究ではむしろ情緒的な側面からスポットをあててみることもよからう。（例えば S. D. 法, SCT, TAT などいろいろあるであろう。）

価値観とか満足・不満足感の要因の研究では、実践活動を伴う必要があるし、効果測定の問題は必ず起ってくるので、この方面の研究は重要であると思う。

②満足感・不満足感について

職場に対する不満足について問いかけたときに、出てくる応答の多くがほとんど衛生要因に属するカテゴリーに集中していた、そして生きがい、満足感について聞くと、どの会合でも口をそろえて仕事をやりとげたときの感激、任され、ほめられたときの喜び、仕事のやりがい、生きがいを強調するのであった。すなわち、ひとびとが仕事の上で満足をおぼえるとすれば、それは仕事の内容に自分を生かすことであるという Herzberg の動機づけ要因の提説を如実に実証できるように思った。

もっとも仕事を任せてほしいという反面、技術修得の初期の段階ではびしびしと鍛えてほしいという要求もあったことはあわせて強調しておかなければならない。（旋盤工やミーリング工などは比較的后まで訓練を要望していたが、設計工はそれにくらべて早く任せてほしいといっていた。その段階は職種によっても異なるように思った。）

Ⅲ 結論—Herzberg 理論の検証

この調査は Herzberg 理論の検証を大きなねらいとしたものであるが、結果は大きくみるとその所説を支持するものではあった。しかしかれの説がそのまま妥当するものでないことも示している。たしかに満足と不満足のカテゴリー別整理でいえることは、満足感では動機づけ要因が衛生要因よりも満足感を喚起する力が強く、とりわけ承認、責任、適性の3要因にこの傾向がはっきりしている（1%レベルで有意）。一方不満足感では衛生要因、とりわけ政策と経営、上司との関係、作業条件、勤務時間、福利厚生は高い頻度で不満足感を喚起する原因となっている（1%レベルで有意）。このことは転職経験の調査においても、また話しあい活動でも明確に示されている。

しかし Herzberg の、動機づけと衛生の両要因がそれぞれ独立した単極性をもって、次元を異にしたものであるという説に対しては、この調査では動機づけ要因が

同時に不満足感の原因ともなって強く現われていて、達成、仕事そのものは不満足感の原因となる頻度が、満足感のそれよりわずかではあるが高い。また一方の衛生要因についてもこの傾向があつて、給与、対人関係、職務保障は満足要因の原因にもなつてはたつき、殊に職務保障は不満足感より多く満足感の原因となっている。

職務保障については、「C. 満足・不満足と生活態度との関係」のところで触れたように、満足感・不満足感の両領域ともに大きな特徴を示してはいないが、これを詳細にみると、仕事に積極的なもの、人格向上志向のものは満足感ではやや高い頻度を示しているし、上のカテゴリー別整理とあわせ考えて、特にわが国では動機づけ要因の性格をもつ因子ではないかと思う。これは Lewin, K. のいわゆる「時間的展望」に関連をもつ概念であり、モテールに対してもつ重要性についてのかれの解明のみならず、Vroom, V. H.⁽²⁾も目標到達への予期が職務満足の重要な要因であることを強く指摘している。職務保障は、特にわが国のような低福祉社会で、社会保障の後進的な国ではむしろ動機づけ要因としての性格を有していて、本調査はそれを反映しているのではあるまいか。

また対人関係については、上司との関係と同僚との関係を一率にただ単に対人関係として衛生要因に包括してよいものであろうか。現にこの調査では、上司との関係では不満足感の方が多く、同僚との関係ではわずかであるが、満足感の方が多いのである。上司は職務上の命令監督の権限遂行者であり、一方同僚はライバルという場合もあるが、精神的適応の充足に効果的な機能をもつ場合がかなり多い。このことはカウンセリング関係の調査で相談相手に友だちが多いことからもうかがえるし、特に本調査で孤独感について調べたところからみても、自宅通勤者が多いにもかかわらず、3割余のものが、孤独であると訴えていることから同僚の果たす情緒安定の機能は大きいと思う。

なおこの調査では、動機づけ要因が同時に不満足感の原因となつているとともに、衛生要因についても満足感・不満足感で両立しているものが多い。「A. a. 満足と不満足の有無」でみると、満足感では動機づけ要因の頻度が高いが、不満足感では動機づけと衛生の両要因が共に同一傾向をもつて並んでいる。これらのことを考えると、労務管理において環境整備が十分になされていないこと、またそのように受けとめられているであろうことを示しているであろう。

ここでこの研究について反省すべき問題点に触れておかねばならない。それは Herzberg が、各要因をそれ

ぞれ独立に扱って、満足要因と不満足要因との比較から、動機づけ・衛生の両領域に総括しているところの研究方法についてである。Lindsay, C. A. と Marks, E. および Govlow, L. ら⁽³⁾が Herzberg 理論の検証において、達成 (achievement) と会社の政策と経営 (CPA) の両要因の関係を分析しているが、最高の満足は両者が高いときに、最低の満足は両者が低いときに得られると述べている。(規準として最上に予知可能なものは達成であるとしているが。) これでみてもかれらは動機づけ要因のなかの達成と、衛生要因の中の政策と経営の、共にそれぞれの領域で最高のもので選んで、両者のかかわりあいを検討し、それが相互作用をもつことを指摘している。この点については各要因の交互的作用について検討する必要があると思うが、White, W. F. が民主主義と権威主義について述べているように、二者択一の問題ではないであろうし、Bakke, E. の融合過程的な考え方がおそらく妥当するであろうし、実際的でもあるように思う。とにかく因子分析などによる追求がなされなければならないと思う。

以上のようにわが国の現実におかれた職場の客観的条件とか、アメリカとの風土的差異とかとの関連においても、考究すべき問題が非常に多いように思う。もちろんこの調査の対象が、Herzberg の研究対象とかなり相違していることに、両者の結果のずれが起因している面も大きいとは思ふが、しかしなにはともあれ、かれの発想は労務管理に対するひとつの重要な提言であると思う。

ここで本調査の結果から、その展開としてひとつの推論を試みたいと思う。Hinrichs, J. R. と Mischkind, L. A.⁽⁴⁾は、Herzberg の仮説を第10表のようにまとめ、自分たちの研究について第11表のような仮説をして、そ

第10表 職務満足への影響要因 (Herzberg)

影響の方向	現在の職務満足のレベル	
	低 感 情	高 感 情
積極的要因	衛 生 要 因	動機づけ要因
消極的要因	衛 生 要 因	動機づけ要因

第11表 職務満足への影響要因 (Hinrichsなど)

影響の方向	現在の職務満足のレベル	
	低 感 情	高 感 情
積極的要因	衛 生 要 因	動機づけ要因
消極的要因	動機づけ要因	衛 生 要 因

の検証を試みている。

Hinrichs などの研究では、Herzberg の仮説も、上に掲げたかれらの仮説も共に確認されていない。そして衛生要因は動機づけ要因よりも、満足・不満足ともに強く現わされているが、坂田のこの調査では動機づけ要因も満足・不満足ともに強く現わされていて、満足感では motivators が、不満足感では hygiene が強い傾向がある。そこで本調査の結果から総合的に、第12表のようなことがいえるのではないと思う。

第12表 般務満足への影響要因（坂田）

影響の方向	現在の職務満足のレベル	
	低感情	高感情
積極的要因	hygiene—H	motivators—M
消極的要因	motivators—m	hygiene—h

すなわち積極的要因、高感情の motivators をより強力なものとして M、消極的要因、低感情の motivators をより弱いものとして m、積極的要因、低感情の hygiene をより強いものとして H、消極的要因、高感情の hygiene をより弱いものとして h としてあらわしたと思う。そして作業達成機能（P）と集団維持機能（Ma）——motivators の M との混同を避けるために、この場合動機づけ要因を Mo とし、集団維持機能を Ma とあらわす——とし、作業達成機能の主な条件を作業目標の指示と作業指揮とで成立し、集団維持機能のそれを集団強化のための結束と分裂の防止（問題の処理を含む）とで成立するものと考え、動機づけおよび衛生両要因と管理との関係は第13表のようにあらわすことができるのではあるまいか。（この発想については三隅二不二の PM 論のそれに多分に負っている。⁽⁷⁾）

第13表 動機づけ・衛生要因と管理

低感情	高感情
mo（動機づけ要因） 指揮（従業員中心） 防 止（管理者中心）	Mo（動機づけ要因） 目 標 結 束 従業員中心
H 指揮 防 止 管理者中心	h 目 標 結 束（管理者中心） 従業員中心

また要因のもつ性格からみると、動機づけ要因は従業員に、衛生要因は管理者に重みがかけて運営、推進されるが、部下たちの人間感情を中心に考えると、高感情では従業員中心、低感情では管理者中心に処理されなければならないともいえる。これも第13表の中に織込

んでみた。

経営における民主性と合理性の二律背反の問題の克服両者の統合は現代産業の極めて重要な課題である。この解決のひとつのキーは、分権と参加にあることは広く通念となっている。⁽⁸⁾この小論のねらいは、「目標による管理」における自己啓発、自己統制の問題の基礎となる部分の解明の試みであると共に、具体的な解決方策の体系づけへの手がかりを得たいと考えたことである。Herzberg は動機づけ要因志向に関する再教育と職務拡大をとりあげているが、そう深い追求を試みているともいえない。これらに対してどのように対処したらよいかは今後に残された課題である。

Erich Fromm は職業人の半数以上がかれらの仕事に不満をもち、それになんら喜びを見出していないといっている。Fritz Pappenheim は「近代人の疎外」で、疎外現象の必然性を強く唱えているが、社会構造の官僚化、文明社会のもたらす機械化、非人間化、孤独化はわれわれの切実な問題として横たわっている。公害・災害の問題はいうに及ばず、この研究がとりあげた問題についても、人権尊重という基本精神に立ってその解明と対策がなされなかったら、その理論の現代的意義はないものといえよう。経済高成長と低福祉のアンバランスなわが国においては、このことはとりわけ強く銘記されねばならないことである。

後 記

本調査は京都市青少年問題協議会勤労青少年福祉専門委員会の調査として実施したものである。この調査を手がかりとして、Herzberg 理論の検討に重点をしばってまとめたのが本研究である。調査結果は別に報告書としてまとめられているが、継続意志、孤独感、生活設計などからみて、就職後1、2年が動揺期、危機であることを共通に示していることを特記しておきたい。

京都市青少年問題協議会勤労青少年福祉専門委員会
勤労青少年の職場意識に関する調査報告書——勤労
青少年の生活態度形成について——

（昭和45年3月）

なおこの調査では企業規模による比較ができていない。最初からその企図をもちながら、遂にそれを果たしえないでいるが、今後その整理にかかりたいものと思う。

参 考 文 献

1. Herzberg, F.: Work and the nature of man : World Publishing Co., 1966.
（北野利信訳 仕事と人間性 東洋経済新報社）

2. Herzberg, F.: The motivation to work : John Wiley & Sons, Inc., 1959.
3. Herzberg, F.: One more time : how do you motive employees? : Harvard Business Review, Jan. Feb., 1968.

引用文献

1. Vroom, V. H.: Work and motivation : John Wiler & Sons, Inc., 1964. P 17~18. 193~196.
2. Vroom, V. H. ibid. P 128~129.
3. Lindsay, C. A., Marks, E. & Gorlow, L. : The Herzberg theory : A critique & reformulation. J. appl. Psychol., 1967, VoL. 51, No. 4, 330~339.

4. Hinrichs, J. R. & Mischkind, L. A. Empirical and theoretical limitations of the two-factor hypothesis of job satisfaction. J. appl. Psychol., 1967, VoL, 51 No. 2, 191~200.
5. 松井責夫 Herzberg 理論への実証的批判(1)
6. 西川一廉 作業動機の研究
共に日本応用心理学会第36回大会(1969)発表論文抄録所載
7. 三隅二不二著 新しいリーダーシップ P. 122~129 ダイヤモンド社
8. 高宮晋著 現代の経営(現代経営学全集第1巻)特に「第24章目標による管理」から「第26章創造的経営」まで ダイヤモンド社

(1970年7月30日受理)

調査票

青少年の職場生活調査

京都市青少年問題協議会
京都府立大学産業福祉学研究室

この調査は、若い人々が、日頃どのような気持で、職場生活をすごしておられるかを知るためのものです。

調査票は無記名ですし、ひとまとめに統計処理しますので、皆様にごめいわくをかけるようなことはありませんから、思ったとおりをありのままに、ご記入ください。

なお、ひとつでも記入もれがありますと集計ができなくなりますから、もれなく記入して下さるようお願いします。

すべて記入が終了しましたら封筒に入れ、のりづけののち、ご提出願います。

性 別 男・女(どちらかを○でかこんでください)

年 令 満 歳 (ぼう線部に記入してください)

出 身 地 _____都道府県 _____市郡

(例 京都都道(府)県久世市(郡))

最終学校 大学・短大・高校・中学を卒業・中退・在学中)

(例 大学・短大・(高校)・中学を卒業・

(中退)・在学中)

あなたの職 名 _____ (例 工場で規格品の組立)

役 職 の 有 無 有・無

勤続年数 1年未満・1~2年・3~4年・5~6年

・7~8年・9年以上

住 宅 自宅・下宿・社宅・寮・寄宿舍・住みこみ
・その他()

結 婚 独身・既婚(子供____人)

- 1 あなたは職場の生活で、どのような生き方をしたいと思いますか。自分の気持にもっともあてはまるところに、次の例にならって○印をつけてください。

全 かなり どれ 何でも 全
く なる ちえ ありな なく
賛 賛 ちら 賛 賛 賛
成 成 と な 成 い 成 い

⊕

(例) 出世して名声をあげる。

1 勤め先がよくなるように仕事にはげむ。

2 仕事に上達して、自分の実力を発揮する。

3 仕事よりも自分の趣味や娯楽を楽しむ。

4 結婚してよい家庭をつくるように家庭本位で仕事をする。

5 仕事に関係なくとも、一般的な知識や教養を身につけ、人格をみがく。

6 職場で上の地位につくように仕事にはげ

れたり、能力向上のためにめんどろをみってくれる満足感

- 10 勤め先の仕事のわりふりや命令系統、経営のやり方がうまく行なわれていることによる満足感
- 11 自分の部下とうまくいっている満足感
- 12 職場設備がよいので、仕事が十分にできる満足感
- 13 仕事の量や内容が適度であったり、仕事に変化があったりする満足感
- 14 勤め先が安定している満足感
- 15 仕事が個人生活（家庭での生活を含めて）を満たしてくれる満足感
- 16 休暇や勤務時間が思うようになる満足感
- 17 仕事が自分の能力や適性にあっている満足感
- 18 ゆきとどいた福利厚生施設に対する満足感

その他あれば下の記入らん自由に記入してください。

（記入らん）

- (2) あなたは職場で強く失望したり、不満をもった経験がありますか。どちらかを○でかこんでください。

1 ある 2 ない

上の質問で「ある」と答えた人は、その中でもっとも強く印象に残っている経験を思い出してください。その不満感以下の18の不満感のどれでしたか。あてはまるもののいくつかにその番号を○でかこんでください。

なお上の質問で「ない」と答えた人はこの質問には答えないでおいってください。

- 1 仕事がうまく運ばなかったり、思うように成績があがらなかった不満感
- 2 身分や地位があがらなかった不満感
- 3 上役とうまくいかなかった不満感
- 4 給与やボーナスなどの収入が期待通りに増加しなかったことによる経済的な不満感
- 5 つまらぬ仕事をさせられたり、新しい仕事、責任ある仕事をさせてもらえない不満感
- 6 自分の能力・成績・努力や処置が、勤め先や上役・同僚・お客などに正当にみとめられなかった不満感
- 7 いっしょに働いている同僚とうまくいかなかった不満感
- 8 いまの仕事をやっていて、それが将来のびてゆく

のに役に立たないという不満感

- 9 上役が仕事をうまく運べるように監督指導してくれなかったり、能力向上のために気をつかってくれない不満感
- 10 勤め先の仕事のわりふりや命令系統、経営のやり方がまずいための不満感
- 11 自分の部下とうまくいかなかった不満感
- 12 職場設備が悪くて、仕事が思うようにできない不満感
- 13 仕事の量や内容があまりにも不適當であったり、仕事がつまらなかったり、退くつであったりする不満感
- 14 勤め先の将来について見通しが暗い不満感
- 15 仕事が個人生活（家庭での生活を含めて）を不幸にする不満感
- 16 希望した日に休暇がとれなかったりする不満感
- 17 仕事が自分の能力や適性にあっていない不満感
- 18 貧弱な福利厚生施設による不満感

その他あれば下の記入らん自由に記入してください。

（記入らん）

- 4 あなたは自分の将来について、いろいろの計画や方針をたてていますか。次の1, 2, 3のうちどれかひとつを○でかこんでください。

1 たてている 2 たてていない
3 どちらともいえない

- 5 (1) あなたは勤め先をかわった経験がありますか。

1 ある 2 ない

- (2) ある人（1に○印をつけたひと）は、転職の時に相談しましたか。

1 相談した 2 相談しない

- (3) 相談したひと（1に○印をつけたひと）は、次のうちあてはまるものの番号を○でかこんでください。

1 父 2 母 3 先生 4 同僚 5 友人
6 きょうだい 7 先輩 8 職業安定所所員
9 上役 10 その他（ ）

- (4) あるひと（1に○をつけたひと）は、転職の主な理由は何ですか。次のうちあてはまるもののいくつかに、その番号を○でかこんでください。

- 1 仕事がうまくはこばなかったり、思うように成績があがらなかったから。

- 2 勤務時間にしまりがなかったから。
- 3 なかなか上にのぼれなかったから。
- 4 主人や上役とうまくいかなかったから。
- 5 給料やボーナスなどが期待通りにでなかったから。
- 6 つまらない仕事をさせられたり、仕事に責任をもたされなかったから。
- 7 福利厚生施設が貧弱であったから。
- 8 自分の能力、成績、努力が会社や上役に正当にみとめられなかったから。
- 9 職場の仲間とうまくいかなかったから。
- 10 希望した日に休みがとれなかったから。
- 11 仕事が自分の将来のびていくのに役に立たなかったから。
- 12 職場設備がわるくて、仕事が思うようにできなかったから。
- 13 勤め先の将来について、見通しが暗かったから。
- 14 勤め先の仕事のわりふりや命令系統、経営のやり方がまずかったから。
- 15 仕事が個人生活（家庭での生活をふくめて）を不幸にしたから。
- 16 仕事が自分の能力や適性にあっていなかったから。
- 17 仕事が危険であったから。
- 18 職場や仕事にほこりがもてなかったから。
- 19 入るときの条件と約束がちがったから。
- 20 勤め先がつぶれたから。

その他あれば、下の記入らんに自由に記入してください。

(記入らん)

ていること、のぞましいこと、してほしいことが多いと思います。仕事や職場のこと、身のまわりのこと、自分の生活上のこと、レクリエーションのこと、こまっていること、その他なんでもけっこうですから、このらんにみなさんの意見を自由に書いてください。

たいせつな時間にご協力くださり、ありがとうございました。

- 6 あなたは現在のつとめ先を今後もつづけますか。あてはまるものに、その番号を○でかこんでください。
 - 1 つづける 2 当分つづける（いずれやめる）
 - 3 つづけられない（やめる）
- 7 あなたはおたがいに話しあったり、理解しあえるひとがいなくて、ひとりぼっちでさびしいと思いますか。次のどれかひとつを○でかこんで下さい。
 - 1 さびしくてたまらない 2 なんとなくさびしい
 - 3 ひとりぼっちでもさびしくない 4 話しあったり、理解しあえるひとがいる
- 8 みなさんは、いろいろのこまったり、なやんだりし